

A QUALIFICAÇÃO EM GESTÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR: A EXPERIÊNCIA DA ALTA PAULISTA.⁶

Wagner Luiz Lourenzani^{*},
Leonardo de Barros Pinto^{**},
Elaine Cristina Alves de Carvalho^{***},
Silas Marchi do Carmo^{***}

RESUMO

O segmento da agricultura familiar assume papel sócio-econômico de grande importância no agronegócio brasileiro. Seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa. Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais. Muitas dessas variáveis fogem ao controle da unidade de produção, mas outras, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle. A disponibilização de técnicas gerenciais apropriadas para a agricultura familiar visa contribuir para a promoção da sustentabilidade econômica desses empreendimentos. Este trabalho tem o objetivo de apresentar a experiência de um projeto de extensão em capacitação gerencial de agricultores familiares na região Alta Paulista. O curso de capacitação gerencial foi realizado e aplicado por meio de cinco módulos, subdivididos em: a) planejamento da produção; b) gestão da qualidade; c) gestão de custos; d) comercialização; e, e) captação de recursos financeiros. Foram capacitados mais de 150 produtores em 7 municípios da região. Por meio da experiência advinda da elaboração, organização e implementação deste projeto de extensão universitária, foram elaborados trabalhos técnicos e bibliográficos, bem como textos de divulgação sobre este trabalho. Por fim, por meio de parcerias inter e multi-institucional, este projeto de extensão universitária atendeu aos princípios orientadores da instituição executora, bem como as demandas da sociedade regional.

Palavras-chave: agricultura familiar, extensão rural, administração rural, capacitação

⁶ Correspondência para/ Correspondence to:

Wagner Luiz Lorenzani
Av. Domingos da Costa Lopes, 780
Tupã- SP. CEP: 17602-496
e-mail:wagner@tupa.unesp.br

^{*} Engenheiro de Alimentos, mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Doutor em Engenharia de Produção, Professor Assistente Doutor da UNESP/ Campus de Tupã, parecerista dos periódicos Gestão e Produção (UFSCar) e Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA).

^{**} Agrônomo, mestre em Engenharia Agrícola, doutor Engenharia Agrícola e Professor Assistente Doutor – UNESP/ Campus de Tupã.

^{***} Graduação em Administração

MANAGERIAL QUALIFICATION FOR FAMILY BASED AGRICULTURE: THE ALTA PAULISTA EXPERIENCE

ABSTRACT

Family-based agriculture plays an important socio-economic role in the Brazilian agribusiness. Its development is considered a pre-condition for an economically efficient and socially fair society. There are numerous variables influencing the performance of rural business. Several of these variables can not be controlled by farmers, however, there are some variables which can be controlled, such as farm production management. Appropriate managerial techniques for family based agriculture aim to promote economical sustainability for this activity. The main objective of this research is to present an extension project focused on managerial development of family based agriculture carried out at the Alta Paulista Region in the state of São Paulo. The development program was composed of five modules: a) production planning; b) quality management; c) costs management; d) commercialization; and e) raise of financial resources. Over 150 farmers attended the program in 9 towns of the region. The experience of planning, organizing and putting into practice such program allowed for the elaboration of technical and academic articles about the experience. Through partnership with other institutes, this extension project has met the expectations of its main sponsor and contributed for the social needs of the community.

Keywords: family-based agriculture, agricultural extension, farm production management, development.

LA CALIFICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR: LA EXPERIENCIA DE LA REGIÓN ALTA PAULISTA

RESUMEN

El sector de la agricultura familiar asume un papel socioeconómico de gran importancia en el campo del agronegocio brasileño. Su desarrollo comprende una de las pre condiciones para llegar a un tipo de sociedad económicamente más eficiente y más justa. Existe una serie de factores que afectan significativamente el desempeño de los negocios rurales. Muchos de ellos quedan fuera del control de la unidad de producción, otros, como el gerenciamiento de la producción se encuentran vinculados directamente a su control. La oferta de técnicas de gerenciamiento adecuadas para la agricultura familiar tiende a contribuir para promover la sustentabilidad económica de esas iniciativas. Este trabajo tiene como objetivo mostrar la experiencia de un proyecto de extensión que ofrece capacitación de gerenciamiento para agricultores que actúan familiarmente en la región de la Alta Paulista. El curso de capacitación de gerenciamiento fue realizado y aplicado en 5 módulos, subdivididos en: a) planificación de la producción; b) gerenciamiento de calidad; c) gerenciamiento de los costos; d) comercialización; e) captación de los recursos financieros. Fueron capacitados más de 150 productores en 7 municipios de la región. Por medio de la experiencia surgida de la elaboración, organización e implementación de este proyecto de extensión, fueron elaborados trabajos técnicos y bibliográficos, bien como

textos de divulgação. Por meio de sociedades inter y multi-institucionales, el proyecto de extensión siguió los principios de institución ejecutora, como también las demandas de la región.

Palabras claves: agricultura familiar, extensión rural, administración rural, capacitación.

INTRODUÇÃO

A partir do conhecimento gerado em um projeto de pesquisa anterior, denominado "Desenvolvimento de um Modelo de Gestão Integrada para Agricultura Familiar"^{****}, desenvolvido na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), se verificou a necessidade de difundir, junto aos produtores rurais, técnicas gerenciais que guiassem a tomada de decisão sobre o que produzir, quanto produzir, quando produzir e para quem produzir.

A Alta Paulista é uma das regiões mais carentes do Estado de São Paulo, Brasil. Cerca de 12 municípios da região situam-se entre os 100 municípios com menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do Estado. Atualmente, a vocação econômica predominante na região é a agropecuária. De acordo com o último Censo Agropecuário Brasileiro 95/96, a região apresenta um total de 12.045 estabelecimentos rurais sendo, na grande maioria, estabelecimentos familiares.

Nesse contexto, o desenvolvimento e a execução de um projeto de extensão rural, de caráter gerencial, para os produtores familiares dessa região são de extrema relevância para a capacitação profissional em busca do desenvolvimento regional. A disponibilização de técnicas gerenciais, apropriadas para a agricultura familiar, visa contribuir efetivamente para a promoção da sustentabilidade econômica desses empreendimentos.

Freqüentemente, a gestão é concebida como um conjunto de atividades (planejamento e controle da produção, *marketing*, custos, logística, comercialização etc.) sem a articulação requerida pela atividade produtiva. A proposta deste projeto atua especificamente sobre esta deficiência, articulando as diversas ferramentas gerenciais de apoio à produção familiar.

De maneira geral, lidar com uma complexidade de funções, concomitantemente, exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais, inclusive os familiares. Tal deficiência provoca impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua integração aos mercados mais dinâmicos. Assim, é possível encontrar produtores familiares em áreas bastante desenvolvidas do país, onde existe amplo mercado, disponibilidade de crédito, fornecedores, agroindústrias, mas com projetos produtivos fracassados. Não é raro encontrar projetos de investimento e custeio destinados à agricultura familiar apoiados por organizações governamentais, com crédito e assistência técnica subsidiados, mas com baixo desempenho.

Do ponto de vista técnico, trata-se muitas vezes de projetos mal concebidos, associados à adoção de opções produtivas inconsistentes, insuficientemente testadas e até mesmo descabidas. Esse problema, corriqueiro na administração de estabelecimentos

^{****} Projeto financiado pelo CNPq (nº 520973/2001-1), sob a coordenação do Prof. Hildo Meirelles de Souza Filho (DEP/UFSCar).

rurais em geral e, em particular, na produção familiar, revela a forte deficiência em atividades de gestão.

É imperativo que os produtores adotem o processo de aprendizagem de todo um conjunto de atividades pouco usuais nos sistemas tradicionais de produção. Além da utilização de tecnologia e novas formas de organização, inclusive coletiva, também é imprescindível trabalhar com a gestão do empreendimento.

O principal problema não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside, sobretudo, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõe articulação com os segmentos pré e pós-porteira, novas formas de negociação e práticas de gestão do processo produtivo. Além disso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes da cadeia de produção e a conseqüente perda de poder decisório, em troca da maior rentabilidade e estabilidade.

Uma parte significativa dos pequenos produtores rurais ignora a evolução do mercado e as alterações nos hábitos de consumo, olhando apenas a sua atividade, como se ela estivesse desvinculada dos demais segmentos da cadeia produtiva, ou dos próprios hábitos dos consumidores.

A proposta de um curso de extensão gerencial atua especificamente sobre essa deficiência, articulando as diversas ferramentas gerenciais de apoio à produção familiar. Neste sentido, a qualificação técnica em gestão integrada da agricultura familiar, partindo de uma orientação multidisciplinar, é positiva e fundamental para a sustentabilidade econômica do empreendimento rural. O uso de métodos de gestão nas unidades familiares favorece melhores condições para a sua inserção nos mercados e, conseqüentemente, para a geração de rendas pelas famílias de agricultores.

OBJETIVO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar a experiência do desenvolvimento e execução de um projeto de extensão rural, de caráter gerencial, fomentado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, entidade governamental brasileira promotora do desenvolvimento científico e tecnológico. Este projeto buscou contribuir para a sustentabilidade econômica da agricultura familiar, bem como para a melhoria da qualidade de vida no campo dos produtores familiares da região Alta Paulista.

O CURSO DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL

Para a consecução dos objetivos do projeto de extensão universitária foi proposta uma estrutura metodológica, a qual está descrita de forma mais aprofundada a seguir, destacando as estratégias e as ações de cada etapa:

a) Seleção e classificação dos grupos de produtores

De acordo com o projeto, pretendia-se capacitar cerca de 150 produtores familiares da região Alta Paulista, por meio de grupos de 15 a 20 produtores. Em busca deste objetivo, uma parte da equipe do projeto ficou responsável em contatar agentes-chave que pudessem facilitar o acesso aos produtores rurais. Nesse momento, foram agendadas reuniões com os seguintes facilitadores:

- Dirigentes dos Escritórios de Desenvolvimento Regional (EDRs) de Tupã e Dracena;

- Técnicos e extensionistas da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) da região;
- Técnicos e extensionistas da Secretaria da Agricultura do município de Tupã;
- Dirigente de uma agroindústria processadora de frutas do município de Dracena.

Nessas reuniões, foi possível ter um panorama do setor agropecuário e, mais especificamente, da agricultura familiar da região Alta Paulista. A partir das entrevistas junto aos técnicos e empresários pode-se levantar um conjunto de grupos de produtores, de diferentes municípios, de diferentes atividades, apto a participar do projeto de extensão universitária.

Com a lista dos grupos, foi iniciado um plano de visitas a esses produtores em diferentes municípios. A equipe apresentava o projeto e seus objetivos aos líderes de cada grupo e, a partir da sua receptividade, era possível filtrar e selecionar os potenciais grupos.

Optou-se em selecionar produtores pertencentes a organizações de produtores, tais como associações, cooperativas etc. Essa opção baseou-se no entendimento, por parte da equipe do projeto, de que tais produtores seriam mais organizados, conscientes da importância da capacitação e receptivos aos objetivos do projeto. Foi levada em consideração também a distribuição geográfica dos produtores na região. Assim, optou-se por selecionar grupos de produtores pertencentes a diferentes municípios, possibilitando que o projeto atuasse de forma abrangente na região Alta Paulista (Figura 1).

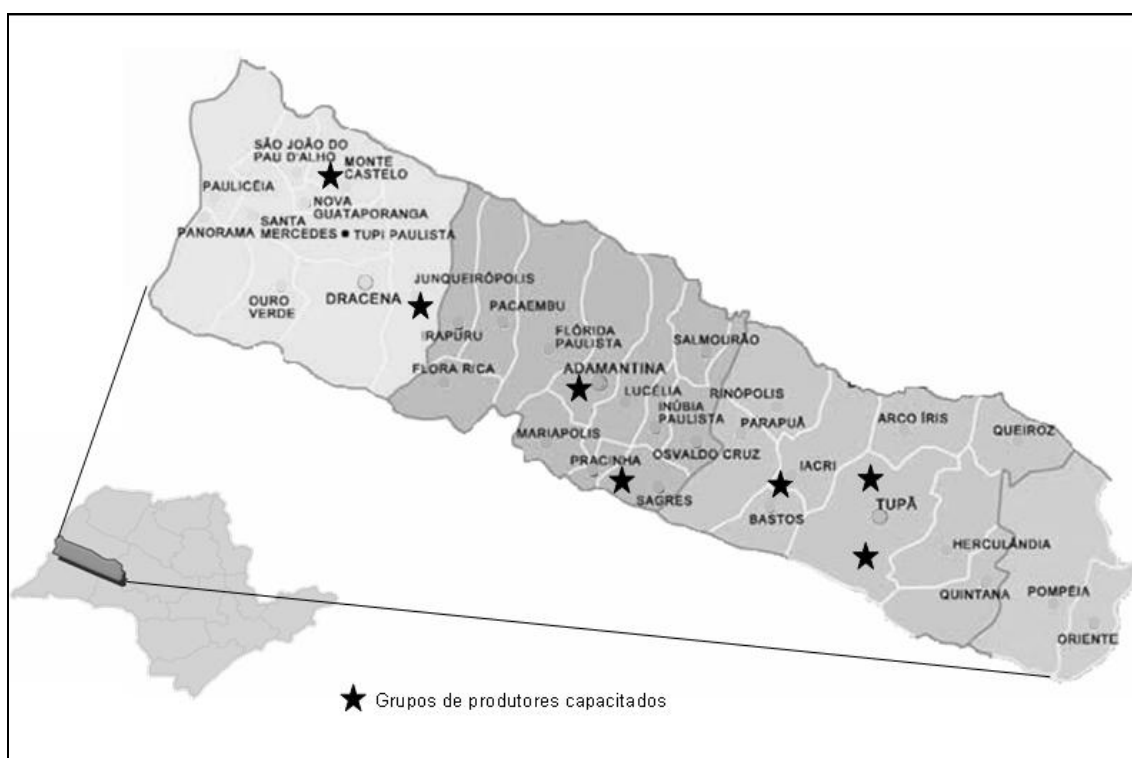


Figura 1 - Localização dos grupos selecionados na região Alta Paulista.

Além do interesse dos produtores, era extremamente relevante que os técnicos e extensionistas dos respectivos municípios estivessem engajados no projeto, pois eles

intermediariam a comunicação entre a equipe do projeto e os produtores rurais, por exemplo, a divulgação da agenda dos módulos.

Portanto, foram selecionados aqueles municípios onde, além dos produtores, houvesse interesse dos técnicos agrícolas. Assim, os grupos efetivos que participaram do projeto foram:

- Grupo 1 – Produtores de Varpa (distrito de Tupã);
- Grupo 2 – Produtores dos municípios de Bastos e Iacri;
- Grupo 3 – Produtores dos municípios de Sagres e Pracinha;
- Grupo 4 – Produtores do município de Tupã;
- Grupo 5 – Produtores do município de Adamantina;
- Grupo 6 – Produtores do município de Monte Castelo;
- Grupo 7 – Produtores do município de Junqueirópolis;

b) *Elaboração e desenvolvimento do curso gerencial*

De acordo com a proposta metodológica, o curso de capacitação gerencial foi realizado e aplicado por meio de cinco módulos subdivididos em: a) planejamento da produção; b) gestão da qualidade; c) gestão de custos; d) comercialização e, e) captação de recursos financeiros.

As justificativas e os objetivos de cada um dos módulos propostos estão descritos a seguir:

Módulo 1 – Planejamento da Produção:

Para que o produtor familiar se desenvolva e acompanhe a evolução do setor rural, é de fundamental importância que sua propriedade seja administrada como uma empresa, adotando técnicas e procedimentos gerenciais adequados à realidade da agricultura familiar.

Entre esses procedimentos, destacam-se o planejamento das atividades produtivas, cujo objetivo é tornar a empresa mais eficiente e competitiva, e as necessárias tomadas de decisão envolvidas nessa atividade ([VILCKAS, 2005](#)).

Em toda atividade produtiva, o planejamento das atividades representa um ponto-chave, pois as falhas ou a ausência do planejamento influenciarão decisivamente no desempenho da empresa e na sua sobrevivência no mercado.

No processo de planejamento, uma das primeiras e principais decisões a serem tomadas pelo produtor refere-se aos produtos a serem oferecidos pela empresa. No entanto, a tomada de decisão é, em geral, feita de maneira não estruturada, de acordo com a perspectiva, a lógica, o bom senso e a capacidade cognitiva limitada de cada produtor, uma vez que o ser humano tem limitação para compreender todos os sistemas ao seu redor e/ou processar todas as informações que recebe ([GOMES et al., 2002](#)). Dessa forma, destaca-se a importância de se ter um modelo que ajude o produtor a estruturar sua tomada de decisão.

Cabe explicitar que a justificativa para a realização deste módulo está baseada na grande carência de ferramentas de gestão adaptadas à realidade destes produtores, ou seja, técnicas simplificadas de gerenciamento adequadas a empreendimentos de pequeno porte, que possuam uma linguagem acessível e de fácil operação.

O módulo de planejamento da produção tem como finalidade maior auxiliar o produtor rural à tomada de decisões relativas ao planejamento da atividade agrícola, ou seja, busca-se a maximização do controle dos fatores internos à unidade de produção rural, tais como a escolha da cultura a ser produzida (o que produzir), considerando não

somente características internas à unidade de produção rural, mas também externas a esta ([VILCKAS, 2005](#)). Pretende-se que, decorrido o curso de capacitação, o produtor familiar seja capaz de tomar decisões mais adequadas em relação as atividade de planejamento de sua produção agrícola familiar, incorrendo assim, em menores riscos.

Módulo 2 – Gestão da Qualidade:

Em se tratando das atividades agrícolas familiares, sabe-se que há uma grande carência de suporte gerencial, apesar de grande parte dos produtores rurais dotarem de considerável conhecimento tácito. Especificamente em relação à gestão da qualidade, pode-se concluir que os mesmos se encontram bastante defasados em relação ao mínimo esperado.

Destaca-se, entre a grande maioria dos agricultores familiares, a falta de informações precisas sobre necessidades dos clientes, padrões de qualidade dos produtos e legislação em vigor ([LIMA e TOLEDO, 2003](#)).

Desta forma, questiona-se se a qualidade dos produtos agrícolas ofertados realmente está garantida em termos de segurança do alimento. Do ponto de vista do gerenciamento formal da atividade, a maior parte dos produtores familiares não tem a postura de registrar dados no dia-a-dia, muito menos de convertê-los em informações para análises futuras, que seriam essenciais para formalizar o controle da atividade como um todo.

De acordo com [LIMA e TOLEDO \(2003\)](#), a falta de postura para melhoria é evidenciada pelos seguintes fatores: a) ausência de indicadores de desempenho; b) falta de sistemática para avaliar a satisfação dos clientes; c) ausência de ações preventivas; d) não identificação de problemas potenciais que poderiam ser evitados e, e) falta de atuação nas causas dos problemas, acabando por permitir, eventualmente, a recorrência dos mesmos.

Exposto este cenário fica evidente a complexidade que é gerenciar uma propriedade rural e o quão difícil é a produção agrícola com qualidade garantida. Assim, reforça-se o fundamental papel que pode ser exercido pela atividade de gestão da qualidade numa propriedade rural familiar, a fim de garantir e melhorar a qualidade de produtos tão suscetíveis a perdas.

Nesse sentido, identifica-se a necessidade de desenvolver um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) específico para a realidade das propriedades familiares rurais, com a finalidade básica de garantir a qualidade de seus produtos e também melhorar os processos produtivos e gerenciais. Esse sistema busca promover a redução do índice de perdas e retrabalhos no estabelecimento familiar, bem como uma maior satisfação do consumidor final em termos de qualidade e segurança do alimento ([LIMA e TOLEDO, 2003](#)).

Por fim, tem-se a expectativa de que a difusão desse modelo e de sua aplicação, por meio dos trabalhos de extensão universitária, venha contribuir para a efetiva profissionalização dos agricultores familiares, conferindo-lhes um suporte gerencial do qual se mostram extremamente carentes; suporte esse capaz de proporcionar à agricultura familiar no médio-longo prazo, maior sustentabilidade na produção, inserção em novos mercados e competitividade para a cadeia produtiva como um todo.

Módulo 3 - Gestão de Custos

A administração da empresa rural, independentemente do seu porte, não pode mais ser feita de maneira amadora. Assim sendo, é fundamental que os agricultores possam dispor de ferramentas gerenciais adequadas às especificidades dos seus

sistemas produtivos e de suas culturas empresariais. Entre essas ferramentas gerenciais destacam-se os indicadores de desempenho e os sistemas de custeio.

De acordo com [QUEIROZ \(2004\)](#), em ambientes agrícolas, a estrutura de alocação de custos modelada deve levar em conta algumas características particulares da gestão do ambiente agrícola. As pulverizações, fertilizações, roçagens e outras atividades, são executadas em função de algumas variáveis, como as infestações de pragas e os índices pluviométricos. Conclui-se, por este fator, que um sistema de gestão de custos para a área agrícola não pode ser o mesmo que é utilizado nos ambientes industriais, onde os processos de fabricação se repetem nos vários meses do ano.

Tais peculiaridades não são abordadas pelos sistemas de custeio e indicadores de desempenho, nem mesmo os mais modernos. Além destes pontos, não seria possível aos agricultores familiares contratarem um profissional somente para atuar nessa função dentro de sua empresa. Portanto, é necessário e urgente a elaboração de ferramenta de fácil aplicação e manuseio que atenda as necessidades dos agricultores familiares ([QUEIROZ, 2004](#)).

Portanto, este módulo tem como principais objetivos apresentar e discutir as necessidades gerenciais referentes aos sistemas de coleta, controle e análise de custos e dos indicadores financeiros em propriedades agrícolas familiares, bem como as peculiaridades e implicações no uso destes sistemas.

Módulo 4 – Comercialização

No contexto atual de negócios, cada vez mais imprevisível e turbulento, em que a demanda é variável e os custos financeiros e das matérias-primas são altos, acabou o mito referente ao produtor independente que produz qualquer mercadoria, sem saber para qual mercado. O produtor agrícola deve entender que está inserido em uma ou várias cadeias de abastecimento e de negócios, que envolvem desde os fornecedores até os consumidores, passando pela produção, compra, gestão de materiais, vendas etc. Além disso, a maneira como essa cadeia é planejada determinará o desempenho de todos os agentes pertencentes a ela.

Dessa forma, faz-se necessária a correta gestão da cadeia de suprimentos (insumos industrializados e não industrializados) para garantir a qualidade e o baixo custo dos produtos adquiridos pelo produtor para atender as necessidades da produção agrícola ([MACHADO, 2004](#)).

Observa-se uma nova demanda do setor distribuidor e dos próprios consumidores finais. Neste sentido, para atender adequadamente aos agentes do canal de distribuição, os produtores familiares necessitam promover modificações significativas no sistema de produção e comercialização de seus produtos ([MACHADO, 2004](#); [FAULIN e AZEVEDO, 2003](#)). Para tanto, necessitam ter informações sobre os pontos que envolvem a comercialização - canais disponíveis, preços praticados, condições de mercado, consumo, tendências, conjuntura, qualidade, classificação, padronização, embalagem. Porém, não é esta a realidade da grande maioria dos produtores, que além de conviver com os problemas da produção, conhece pouco ou mesmo desconhece o mercado final para seus produtos.

Para adequar os produtores familiares às novas realidades do mercado consumidor e às exigências do mercado intermediário, é necessário que informações sejam disponibilizadas, de forma a facilitar as decisões acerca de o quê, como, quando e para quem produzir ([FAULIN e AZEVEDO, 2003](#)).

Este módulo tem como principais objetivos tratar da gestão de uma cadeia de suprimentos, ou seja, da gestão de compras, bem como apresentar as peculiaridades dos atuais canais de distribuição utilizados pelos produtores familiares, as principais exigências, considerando o ponto de vista dos agentes atacadistas, varejistas e do ramo de refeições coletivas e as alternativas existentes para que o produtor alcance um posicionamento mais competitivo no mercado.

Módulo 5 – Recursos Financeiros:

Para implementar uma determinada estratégia de desenvolvimento as unidades familiares necessitam de recursos financeiros. Esses recursos são consumidos em atividades produtivas (custeio), em subprojetos de investimentos, em atividades de comercialização da produção e no suprimento das necessidades familiares durante os ciclos produtivos.

De acordo com [Mundo Neto e Souza Filho \(2003\)](#), os gastos incorridos durante o ciclo de produção e as receitas provenientes das vendas dos produtos apresentam uma defasagem que precisa ser equacionada com recursos financeiros próprios ou captados externamente. Em uma situação de pouca capitalização, como a que ocorre entre a maioria dos agricultores familiares, o desenvolvimento depende de recursos captados externamente. Uma vez que o crédito rural continua sendo o principal instrumento da política agrícola, inclusive para a agricultura familiar, a explicitação das principais fontes de recursos disponíveis e a análise dos problemas e dos limitantes da política de crédito no processo de desenvolvimento são de extrema importância.

Sob esta perspectiva, entre os principais problemas relacionados ao crédito rural estão: a) o desconhecimento sobre as oportunidades de crédito (assimetria de informação); b) as dificuldades para avaliação das possibilidades, considerando os riscos e as condições de pagamento dado às contingências da unidade produtiva (racionalidade limitada); c) o atendimento das exigências ou restrições vinculadas a cada uma das possibilidades disponíveis; d) nenhum ou pouco relacionamento com os agentes financeiros governamentais ou instituições correlatas ao crédito rural, a exemplo das organizações que fornecem serviços públicos de extensão rural; e) a enorme aversão aos riscos; f) a indisponibilidade ou os elevados custos relacionados ao seguro agrícola; g) a incompatibilidade entre as instituições de crédito rural e os agricultores; h) os custos relacionados ao tempo e deslocamento para obter informações e formalizar os contratos de crédito ([MUNDO NETO e SOUZA FILHO, 2003](#)).

Diante do exposto, este módulo pretende tratar empiricamente da exposição das diferentes possibilidades de captação de recursos, bem como dos entraves e facilidades peculiares às diversas fontes de financiamento disponíveis para esse grupo de produtores. Portanto, o objetivo central deste módulo é capacitar o agricultor familiar para o entendimento e avaliação dos principais mecanismos de financiamento e apoio à tomada de decisão relativa ao crédito.

c) Elaboração do material de apoio

Com objetivo de melhorar o aproveitamento e a absorção dos conceitos e práticas apresentadas aos produtores, durante os módulos de gestão, foi desenvolvida uma cartilha ([SOUZA FILHO; BATALHA, 2005](#)) (Figura 2) de Boas Práticas Gerenciais (BPG). Tal cartilha, que ressalta as atividades gerenciais básicas e fundamentais para o adequado gerenciamento da propriedade rural, serve como um guia para a consulta dos conceitos apresentados nos módulos de capacitação.

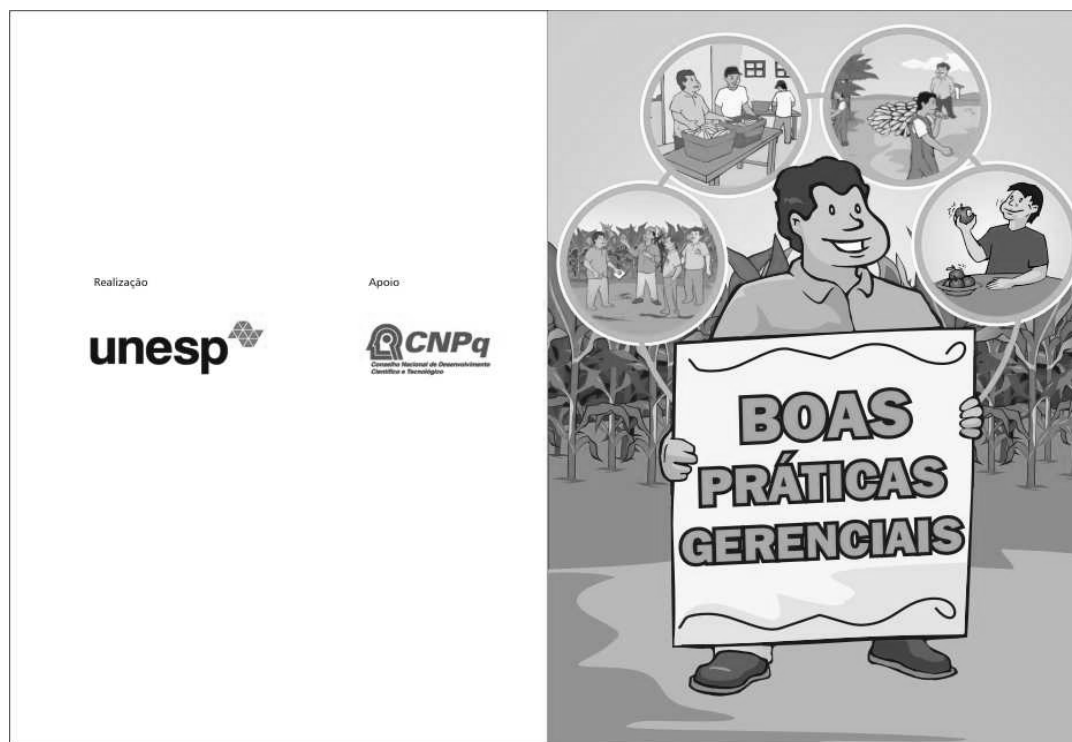


Figura 2 – Cartilha de Boas Práticas Gerenciais (material de apoio – cartilha) [LOURENZANI e PEREIRA \(2006\)](#).

Esta cartilha tem como objetivo apresentar, de forma simples e resumida, informações conceituais e práticas para o gerenciamento da atividade rural familiar. Visa, basicamente, servir como um guia para os produtores rurais no auxílio de suas atividades cotidianas como:

- planejamento da produção,
- gerenciamento da qualidade de seus produtos,
- administração dos custos da produção,
- compra de insumos,
- comercialização dos produtos e
- busca pela captação de crédito rural.

d) Organização do curso e aplicação dos módulos de gestão

Nessa etapa, foram planejados o cronograma de atividades do curso de extensão universitária e seus respectivos módulos (data, horário, local, grupo de produtores e o capacitador). Cada módulo foi implementado em meses diferentes (janeiro, fevereiro, março, abril e maio). Dessa forma, o produtor necessitava disponibilizar apenas 4 horas por mês para participar do curso de capacitação. Ao final de cinco meses, o produtor teria cumprido um total de vinte (20) horas de treinamento, recebendo seu certificado de capacitação gerencial pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Tupã.

Cada capacitador ficou responsável por um determinado módulo, atendendo todos os grupos, no período de uma semana (segunda a sábado). A equipe de apoio ficou responsável pela organização de todo o material necessário para as palestras: apostilas

de apoio, questionários de avaliação, fichas de inscrição, relação dos produtores participantes, folha de relatório para o palestrante e distribuição de cartilhas.

Além disso, a equipe também tinha a incumbência de preparar o local do curso, montar os aparelhos audiovisuais e disponibilizar os recursos necessários aos participantes e ao palestrante. Vale ressaltar o envolvimento local (técnicos extensionistas e produtores) para o bom desenvolvimento das aulas por meio do oferecimento de cafés, sucos, biscoitos e lanches aos participantes.

e) Avaliação dos módulos e do curso

Para a avaliação do curso e dos módulos de capacitação foram utilizados indicadores quantitativos e qualitativos, tais como o número de produtores familiares que concluíram o curso de capacitação e o desempenho destes. O desempenho dos produtores familiares foi avaliado por meio da presença e dos exercícios realizados em sala de aula, bem como da participação e interesse nos módulos de gestão.

Adicionalmente, foram preenchidos pelos produtores que participaram do curso, questionários de avaliação dos módulos (por exemplo, qualidade do professor e relevância do módulo), com espaço para críticas e sugestões. Esses questionários foram empregados ao final de cada módulo para que as críticas e sugestões pudessem ser incorporadas para o módulo seguinte.

Por fim, o valor financiado do projeto de extensão foi dividido pelo número de produtores capacitados, de forma a revelar o custo da capacitação gerencial de um produtor familiar.

i) Número de produtores participantes do projeto

Cerca de 170 produtores rurais, de 7 localidades diferentes, participaram de pelo menos um dos módulos oferecidos pelo projeto "Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares da Alta Paulista". A distribuição deles nos diferentes grupos, pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de produtores participantes de pelo menos um módulo do projeto.

| Grupo | | Produtores participantes de pelo menos um módulo do projeto |
|--------------|--------------------------|---|
| Nº | Municípios | |
| 1 | Varpa (distrito de Tupã) | 17 |
| 2 | Sagres / Pracinha | 21 |
| 3 | Bastos / Iacri | 26 |
| 4 | Tupã | 32 |
| 5 | Adamantina | 27 |
| 6 | Monte Castelo | 20 |
| 7 | Junqueirópolis | 27 |
| TOTAL | | 170 |

ii) Presença e participação dos produtores

Embora 170 produtores rurais tenham participado de pelo menos algum módulo do projeto, a média de produtores, por módulo, foi de 91 produtores. A distribuição da participação dos produtores, por módulo, e a média final está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Número de produtores participantes, por módulo, e a média final.

| | Módulo | Planejamento | Comercialização | Custos | Qualidade | Recursos Financeiro |
|---------------------|--------|--------------|-----------------|-----------|-----------|---------------------|
| Grupo de Produtores | 1 | 10 | 10 | 12 | 9 | 8 |
| | 2 | 16 | 14 | 17 | 13 | 13 |
| | 3 | 16 | 5 | 8 | 13 | 7 |
| | 4 | 23 | 16 | 20 | 17 | 16 |
| | 5 | 14 | 14 | 12 | 7 | 12 |
| | 6 | 18 | 8 | 10 | 11 | 12 |
| | 7 | 20 | 17 | 13 | 5 | 18 |
| TOTAL | | 117 | 84 | 92 | 75 | 86 |
| MÉDIA FINAL | | | | | | 91 |

Certamente, este indicador revela a principal dificuldade enfrentada neste projeto: o não alcance do teto de produtores em cada um dos módulos (entre 15 e 20), o que proporcionou uma média final de produtores participantes abaixo da esperada.

Dentre os motivos pelo não alcance do teto de produtores nos módulos, podemos destacar:

- Imprevistos múltiplos por parte dos produtores em participar de algum módulo;
- Falhas de comunicação que aconteceram entre a equipe do projeto e os técnicos/extensionistas, e destes últimos com os produtores;
- Em alguns meses, as chuvas impossibilitaram o acesso de alguns produtores aos locais de capacitação;
- Desinteresse dos produtores com o passar dos módulos, ou por um tema específico.

iii) Avaliação dos módulos e do curso

Foi solicitado aos produtores que realizassem uma avaliação do módulo, utilizando o questionário. Esses questionários eram preenchidos buscando avaliar a qualidade do professor e a relevância do módulo, com espaço para críticas e sugestões. Eram aplicados ao final de cada módulo para que as críticas e sugestões pudessem ser prontamente incorporadas.

iv) Custo-benefício do projeto de capacitação

Um indicador quantitativo que complementa a avaliação do projeto de capacitação é a relação custo-benefício. Para tanto, o valor financiado do projeto de extensão universitária é dividido pelo número de produtores capacitados, de forma a revelar o custo da capacitação gerencial de um produtor familiar.

O curso de extensão em gestão rural tratado neste trabalho teve um custo-benefício coerente com o orçamento proposto no projeto aprovado pela instituição de financiamento.

f) Difusão de conhecimento

Por meio da experiência advinda da elaboração, organização e implementação deste projeto de extensão foram elaborados trabalhos técnicos e bibliográficos, bem como textos de divulgação sobre este trabalho (Tabela 3).

Tabela 3 – Produção realizada.

| Item | Descrição | Tipo | Qtde. |
|------|--|--|-------|
| 1 | Planejamento e organização do curso de extensão | Organização de evento | 1 |
| 2 | Módulos de capacitação gerencial | Curso de curta duração ministrado | 5 |
| 3 | Cartilha de Boas Práticas Gerenciais (BPG) | Desenvolvimento de material didático ou instrucional | 1 |
| 4 | Divulgação do projeto de extensão em jornais da região | Texto em jornal ou revista | 5 |
| 5 | Artigos publicados em congressos | Trabalho publicado em anais de evento | 3 |
| 6 | Artigos enviados para apreciação em periódicos | Artigo publicado em periódicos | 3 |

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este projeto alcançou as aspirações propostas no referente Edital de contratação, em função das seguintes características:

- Contemplou atividades de extensão rural voltada à gestão de propriedades agrícolas familiares; por meio da aplicação de modelos de gestão para a agricultura familiar;
- Valorizou os conhecimentos locais, os insumos endógenos e exploração das potencialidades próprias, considerando as peculiaridades do público alvo e região de aplicação;
- Promoveu um enfoque metodológico participativo, preconizado por meio da troca de experiência e atividades em grupo realizadas durante a aplicação dos módulos de gestão;
- Adotou uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar envolvendo conhecimentos técnicos (em menor grau) e gerenciais durante a aplicação dos módulos de gestão propostos;
- Consolidou parcerias entre instituições de ensino (UNESP e UFSCar), cooperativas, indústrias e instituições de assistência técnica, desde a concepção do projeto até sua finalização;
- Proporcionou a geração de conhecimentos articulados com as estruturas de ensino de graduação (UNESP / Administração de Empresas e Agronegócios) e pós-graduação (UFSCar - Coordenação de Redes e Cadeias);

- g) Difundiu conhecimento e ferramentas, com a intenção de promover a sustentabilidade dos empreendimentos rurais familiares.

Além disso, como resultados gerais da aplicação deste projeto de extensão rural, voltado à capacitação gerencial de agricultores familiares da região Alta Paulista, os seguintes impactos / resultados foram alcançados:

- a) Capacitação de produtores familiares e de disseminadores de conhecimento nas práticas relacionadas à gestão integrada da propriedade rural;
- b) Difusão de conhecimento e de ferramentas que visam uma maior integração dos produtores rurais nos mercados locais e regionais;
- c) Promoção da troca de informações entre pesquisadores, extensionistas e produtores rurais para validação e melhoria do modelo de gestão proposto à região da Alta Paulista.
- d) Contribuição da equipe interinstitucional (organizadora, executora e financiadora) ao desenvolvimento, sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida no campo.

Por fim, a Universidade Estadual Paulista possui uma unidade no município de Tupã, o qual integra a região da Alta Paulista. Por meio do curso de graduação em Administração de Empresas e Agronegócio, essa unidade tem desempenhado atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária voltadas fundamentalmente para o desenvolvimento regional.

Assim, por meio de parcerias inter e multi-institucional, esse projeto de extensão universitária atendeu aos princípios orientadores da instituição executora, bem como as demandas da sociedade regional.

REFERÊNCIAS

FAULIN, E.J., AZEVEDO, P.F. Distribuição de frutas, legumes e verduras na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 33, n.11, p.24-37, 2003.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S., ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002. 264 p.

LIMA, L. S., TOLEDO, J. C. Diagnóstico da gestão da qualidade na produção familiar de hortaliças no município de São Carlos-SP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

LOURENZANI, W. L. ; PEREIRA, D. F. **Boas práticas gerenciais (BPG) para a propriedade rural familiar.** Tupã: [s.n.], 2006

MACHADO, M.D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças.** São Carlos, 2004. 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

MUNDO NETO, M., SOUZA FILHO, H.M. Problemas do Acesso ao Crédito para Agricultura Familiar: um estudo de caso no município de São Carlos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003. Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: SOBER, 2003.

QUEIROZ, T.R. **Sistema de custeio e indicadores de desempenho para a agricultura familiar.** 2004. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

SOUZA FILHO, H.M.; BATALHA, M.O. (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar.** São Carlos: EdUFSCar, 2005. 359 p.

VILCKAS, M. **Os determinantes da tomada de decisão sobre o que produzir: proposta de um modelo para unidades de produção rural familiares.** 2005. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.